

## 大学生協事業における高経營業績と組織状況の関係

著者	仲田 秀
出版者	法政大学大学院
雑誌名	大学院紀要 = Bulletin of graduate studies
巻	77
ページ	91-116
発行年	2016-10-31
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10114/12736">http://hdl.handle.net/10114/12736</a>

# 大学生協事業における高経営業績と組織状況の関係

政策科学研究科 政策科学専攻

博士後期課程 2014 年度満期退学 仲田 秀

## 目次

### 第 1 部 大学生協事業 30 年間の展開過程

#### ～大学生協別経年変化～

1. 筆者の前出論文（紀要 73 号）の要約
  - (1) 第 2 節の年代別の特徴
  - (2) 第 2 節の規模・種別の特徴
  - (3) 第 3 節の累積赤字の克服
2. 筆者の前述論文（紀要 73 号掲載）作成のための各大学別原票の提示  
紀要 73 号掲載論文原票（規模別各生協別経営評価表原票）

### 第 2 部 個別大学生協の健全経営とその組織状況の関係

#### ―大分大生協と宮崎大生協のケース―

1. 問題の所在と課題
  - (1) 大学生協の健全な発展と経営・組織状況
  - (2) 課題の検討方法
2. 先行研究
  - (1) 福武「会長所感」とその系譜
  - (2) 組織状況、組織文化
  - (3) 健全経営とその組織状況の結合関係の検討
3. 本稿の進め方
  - (1) 大学生協の健全経営
  - (2) 2 生協の経営状況の経年変化
  - (3) 大学生協組織状況を点検する基準
  - (4) 分析の手順
4. 2 生協を比較した場合の客観的条件
  - (1) 一県一国立大学という大学環境の類似点と相違点
  - (2) 大学生協内の協同活動における同一条件と非同一条件
5. 比較の第 1（組織状況検討のための基準その①）  
事業組織の形成とバランスのとれた民主的執行
  - (1) 大分大生協（68 年設立）
  - (2) 宮崎大生協（63 年設立）
6. 比較の第 2（組織状況検討のための基準その②）  
協同の文化を伴った組合員参加
  - (1) 大分大生協
  - (2) 宮崎大生協
7. 比較の第 3（組織状況検討のための基準その③）  
ビジョンをもった大学との対等な信頼関係

- (1) 大分大生協
  - (2) 宮崎大生協
  - 8. 健全経営のための組織状況の点検基準と2生協
    - (1) 健全経営のための組織状況の関係・大分大生協の場合
    - (2) 健全経営のための組織状況の関係・宮崎大生協の場合
  - 9. 結論
    - (1) 客観的条件の差の検討（「九州七生協除名」の影響含めて）
    - (2) 2生協の経年、健全な経営状況と組織状況の点検基準との関係
- 注
- 引用文献
- 引用資料

## 第1部 大学生協事業30年間の展開過程 ～大学生協別経年変化～

本紀要73号（2014.10）掲載「大学生協事業30年間の展開過程～大学生協別経年変化を通して～」の『はじめに』で述べているように、本稿は大学生協事業の高経営業績とその生協の主体的組織状況の関係を明らかにすることを最終目標としている。その第1段階として、[仲田秀、2014]においては、個別大学生協の経営状況30年の経年変化を可視化して、供給高規模別に分類した国公立・私立の種別によって、変化の特徴を分析することを試みた。

その手順は、次の通りである。第1に、1980年から2009年まで、全国大学生協同組合連合会（以下大学生協連）に集められた各大学生協の経営数値を、比較検討することである。そのために、対供給高比率での経常剰余率で、単年度経営状況の良悪を把握し、累積剰余率で、3年毎の構造的経営状況の良悪を把握することにした。第2に、経常剰余率について、年度毎の数値を大学毎に一覧化し、30年分を一望出来るように、ABCDEの5段階評価を行った。A評価＝経常剰余率1.0以上、B評価＝同率0～0.99、C評価＝同率-0.01～-0.99、D評価＝同率-1.0～-2.9、E評価＝同率-3.0未満とした。このことは、大学生協の戦後史を辿ると、事業組織として質的に向上していくのは1980年代からであり、その時期まで経常剰余はプラスマイナスゼロが良い経営と考えられていた。そのため、大学生協にとって、A、Bがプラス、C、D、Eがマイナスとなっているという特徴となる。第3に各大学生協の経常剰余率の変化表を作成し、規模別、種別にまとめて経常剰余率のマイナス化、プラス化の年次変化を、その規模のその時点の総数で百分率化した。そして、環境影響、政策影響が規模によって異なるかどうかを量的に辿った。そのことによって、大学生協経営全体の年代による経年変化を経営環境変化とそれに対応する主体的組織状況との関係で把握することを試みている。

本論考では、筆者の前出の論文における、まとめ部分を加筆修正し、前出論文で紙面の都合上掲載出来なかったが、基礎資料となっている規模別各生協別評価表原票を掲載することにした。

### 1. 筆者の前出論文（紀要73号）を要約

第1節で分析対象とその方法を明らかにし、各生協経常剰余率マイナス状況の生協数全体に対する割合、プラス化率の割合、と規模・種別の累積赤字生協数推移、経常剰余率のABC評価と累積剰余率との結合（各生協毎）、経営構造の分類別変革状況、の表を6つ作成した。

第2節では、10年毎の年代順経営状況の概略を全国的に検討し、また、規模・種別の分類毎の特徴と高業績経営への改善努力の結果を検討した。

第3節では累積赤字の克服という課題を検討した。

## (1) 第2節の年代別の特徴

80年代の大学生協の特徴は、82年は組合員の商品利用構成比の変化として、89年は消費税導入の年として、経営のマイナスが大きかった。しかし、各大学生協では、78年の「会長所感」とその後の大学生協連総会「店舗の4つの役割」の提起を受けとめて、社会的経済的環境からの圧迫が比較的少なく、経営構造を好転化させる変革が行われた。その数値は表6によると、AAA生協数29、AAB生協数32であって、全体の43.3%の生協で変革は進行した。「会長所感」と「店舗の4つの役割」を軸とした連合会からの提案が結実した数字である。その後の90年代の表2に見られるマイナス値や、事例をみると、努力された数字とはいえ、経営の具体的改革より社会的変化を見通した会員毎の創意工夫による緩やかな効果であったといえよう。累積赤字生協数の比率は表4の通り10年間で31.2%となった。

90年代の大学生協は、大学審議会答申、土曜閉庁を受け止めながら、「21世紀委員会答申」を指針とし、活発な階層別組合員活動を並行させた。事業政策の分野では「ビジョンとアクションプランの策定」、「経営評価基準策定」などを行った。大学生協連が「21世紀委員会答申」を軸に提起したものも多かったが、土曜閉庁などの環境変化の影響が予測以上に大きかったのである。93年学生生活実態調査では、学生の一ヶ月生活費がマイナスに転化したが、学生組合員の生協利用は高まって（94年阪神淡路大震災を除いて）、97年まで供給高伸長は続いている。組合員の生協支持が強まっているのであるから、経営内部の構造的対応が求められていた。それに応じて経営構造の改革は表6の通りAAA生協数26、AAB生協数23で、全体の25.8%の生協で実施された。しかしながら全体としては、私立大学を中心として大学改革の影響を受けて、94年以降、経常剰余をマイナスとする生協は増加し続け、98年には全体で63.8%の生協で、経常剰余がマイナスになった。その結果98年度には、前年からの消費税率のアップの影響も重なって、累積赤字をかかえる生協は60.2%に達した。

2000年代では、初頭に実施された独立法人化という大学の大変動の中で、大学生協をとりまく環境の変化が生じ、厚生施設の競争入札、PFI（Private Financial Initiative 1999年法制化）の導入などがなされた。このような環境変化に対応して、大学生協では2003年「21世紀の大学生協の革新」を指針とし、90年代経営方針の徹底を図ったのである。そのことは、経営対策基準に外れる生協を客観的に明らかにし、その生協は経営状態を課題として関係者に知らせ、理事会のリーダーシップでその解決をはかることの重要性を明らかにした。更に、経営改善を図るためにビジョンとアクションプランの作成をうながした。表2-2によると2000年はまだ、98年の影響が残って大学生協総数の4割が経常剰余マイナス状況であるが、2001年から2007年まで全体では20%台の経常剰余マイナスで改善が進んでいた。ただ、国公立大規模供給高30億円以上だけは、独立法人化の過程で2003年=57.1、2004年=71.4、2005年=57.1の生協が経常剰余悪化を示しているが、2006年から2008年までに安定した。ところが、2008年9月～2009年のリーマンショックという社会的経済状況の混迷は、大学生協全体に影響し、特に、私立大学生協全てに関わっていることである。

経営構造の改善は表6に見られる通り、20億円未満供給高の生協で主に進み、全体としてみると54.4%の生協で効果があがっている。

## (2) 第2節の規模・種別の特徴

全体のマイナス率が20%から35%と落ちついている80年代においても、表3から次のようなことが指摘できる。規模・種別に分けた分類で異なった分布をしているので、7分類、8分類以下の規模では、マイナス経営状況に陥っても、早期に回復力がある。さらに、表2-1と表3-1によって、82年、89年の数値を検討すると、国公立の20億円以上30億円未満の供給規模では、意思一致が比較的容易で、対応とその課題改善が短期に可能だったのである。

中規模以下では、規模が比較的小さいという条件によって、第2部3-(3)で詳述する組織状況に関する基本的項目である民主的執行、事業意思への組合員参加、大学との信頼関係が存在する生協組織を作りやすいといえることができる。

90年代の構造改善を見てみると、1分類の規模は98年から改善効果を出し始めている。しかし、構造改善

が困難であったのは 10 億規模以上、20 億規模以上で中規模の比較的大きい国公立大学生協と、20 億規模と 2 億以上 10 億未満の私立の大学生協である。つまり、中規模国公立大学生協と中小規模私立大学生協であった。90 年代の変化は、確かな組合員要求の把握とその商品化などの経営技術が事業組織内部に必要であって、事業運営組織と組合員委員会をバランスよく運営する必要がある規模といえる。

全体として、規模・種別の特徴を検討すると、私立大学の 6 分類以上の規模では経営構造の好転化の困難が大きいことがわかる。経営構造の問題とともに、大学との関係、組織の持つ力を総合する「組織容量」すなわち組織が課題を解決する総合力が課題になるのである。

以上の規模・種別特徴の分析は、筆者が大学生協の持続的発展のために、高経營業績と主体的組織状況の關係に焦点をあて、課題とする根拠になったのである。

### (3) 第 3 節の累積赤字の克服

この節では、累積赤字の克服の過程を検討する。

表 4 の通り各生協の累積赤字の状況は、80 年には全生協数の 2 割であったが、89 年 3 割、98 年 6 割となつて、2012 年には 4 割となっている。

毎年の経常剰余率と累積欠損金の關係を ABCDE 評価で探っていくために典型 25 生協をモデルとして拾いだして表 5 を作成した。そして、次に、各大学生協の経営構造年次変化を辿り、事例研究対象を選択した。そして明らかになったことは、経常剰余高比率プラスマイナスゼロ方策による累積欠損金の克服は困難であって、経常剰余率 1.0 以上を構造的につくらなければならないということである。いいかえると、BBB 方策では環境変化によってすぐ崩れ、AAA 方策で構造的に変革していかなければ累積赤字克服の可能性は見出しにくい。つまり、単年度の経営構造の改善を成し遂げなければ、累積赤字の克服はできないが、まず経常剰余をプラスマイナスゼロにして、それから次へという目標の建て方では回復は困難である。戦略目標は経常剰余 1.0 以上を続けられるという構造を組織全体で絞り出すことである。AAA を続ける戦略と戦術である。大学生協連はビジョンとアクションプランを各生協に求めてきているが、AAA の戦略・戦術を組合員組織の参加した組織全体で「紙の上でなく実質で作ること」であることが必要なのである。

## 2. 筆者の前述論文（紀要 73 号掲載）作成のための各大学別原票の提示

筆者の前述論文では、文字数の都合上掲載出来なかった原票資料を掲載する。この原票は、各大学生協の事業経營業績とその主体的組織状況の關係を明らかにするために、大学生協連に蓄積されている『経営資料』の数値を個別に経年で転記することからはじめた。『経営資料』の数値は各年でまとめられて存在する。それを経年で把握する必要を認識したからである。

まず、各大学生協の供給高（売上高）と経常剰余高は経年で転記した。組合員数と累積剰余金は大きく変化しないので 3 年に一度記録した。30 年分の 4 つの数字の転記にはミスがないようにかつての学生理事達、仕事仲間の協力を得て、筆者の転記をチェックしてもらった。その後、規模に関わりなく経營業績を比較するために、転記した数値で、経常剰余供給高比率（経常剰余率）、累積剰余供給高比率（累積剰余率）を計算した。

各大学生協の経営状況はそれぞれに設立時からの歴史的整理がなされているが、供給高つまり、組合員利用高の推移が中心となっている。しかし、大学生協は事業体であるから、事業経営として把握し、それに、組合員がどう関わっているか、生協職員がどう関わっているか、さらに、各生協が経営課題に組織総体としてどのように協同して解決をはかる力があるのかという「組織容量」全体のもつ組織状況との關係を明らかにすることが筆者の重要課題である。それに近づく手始めとして、各大学生協の経営状況の推移をもとにして、大学生協全体の 30 年間の変化を辿ったのである。

筆者の前述論文はこの原票の ABC 評価表のカウントから作成している。後日 1 生協 1 行の表に作成し直したが、この表をみると、新しく活動に参加する役職員にとって、自生協の経年経営変化が大まかに把握出来、

全国的な位置関係も明らかになるという利点がある。

この原票は、筆者の前述論文の表 1 にもとづいた供給高規模別の国公立・私立別分類で、規模別に北から並べてある。表注に明示したように、途中解散の生協、合併した生協については該当年度は数値に入っているが、この表からははずしてある。その意味で紀要 73 号の数値と必ずしも一致しないが、大学生協の 1980 年～2010 年の全体状況が見られるので、多くの協力者のチェックで作成された原票を公表掲載しておくことは意義があると思う。

資料(紀要73号掲載論文原票) 大学生協連加盟生協の経営状況分析(2009年供給高規模分類 1980-2009)

規模別	1980	1983	1986	1989	1992	1995	1998	2001	2004	2007	2009
1 HK大学生協	A 0.58	ABB 0.73	BBB 0.8	AAB 1	BBB 0.72	BBC 0.54	CCB -0.28	BBC 0.16	BCB -0.44	BBB 0.13	BB 0.21
1 TH大学生協	B 1.75	BBA 2.31	BBB 2.01	BBB 1.84	BBB 1.76	BBB 1.68	BBC 1.37	BBB 1.62	CBC 2.09	CBB 2.25	BB 1.96
1 T大学生協	B 0.47	BBB 0.95	BBB 1.08	BBB 1.14	CBB 1.18	BCC 1.16	CCB 1.15	BBB 1.61	BDD -0.52	DDC -2.6	BC -1.61
1 NA大学生協	B 1.93	BDB 2.26	CBB 2.25	AAB 3.2	BAA 4.08	BAB 4.33	BBB 4.69	BCB 4.8	BBB 6.21	BBB 5.63	BB 6.64
1 KY大学生協	B 1.28	BDB 1.17	BBB 1.36	CCC -0.14	BBB 1.46	BDC -0.06	CCC -3	BBB -1.16	BDD -4.56	CBB -4.31	DB -4.74
1 OS大学生協	B 2.36	BBB 2.74	AAA 3.46	AAA 5.28	BAA 8.16	ABB 9.7	ACB 7.7	BBC 8.37	CCC 6.89	CAB 8.01	BC 8.68
1 HI大学生協	C 1.15	BBD 0.32	BBB 5.89	BBD 0.28	CCB -1.8	DCD -6.25	DAB -1.66	BBC -2.52	BBC -2.34	BBB -1.67	BC -2.48
2 W大学生協	A 1.35	BBB 1.63	BCB 1.4	BBD 1.12	DDC -2.13	CCC -3.06	BCC -2.87	CBB -2.2	BBB -1.8	BBB 0.05	BC 0.24
2 K大学生協	B 0.15	BBB 1.56	BBB 1.66	BCB 0.13	BBB 0.01	CCB -0.12	CCC -0.64	BCC -1.03	CCB-1.21	CCB-2.3	DC -2.8
2 D大学生協	E -4.19	DDA -5.6	ABD -3.53	BBB -2.16	BBB -1.07	BDB -3.53	CDD -6.57	BCD -9.01	DCB -10.39	BBC -9.51	DD -14.22
2 R大学生協	D -2.45	BDA -11.9	AAA -2.58	ABB 0.31	AAB 2.29	CBC 0.26	CCC -2.04	BDC -3.97	BBB -1.65	BBB -1.25	DC -2.71
3 HS大学生協	B 0.68	BDB 0.32	BBB 0.43	BBC 0.04	BBB 0.33	BCB-0.55	CCC-2.09	BBB -1.95	BAB 0.31	BBB 0.75	AA 3.28
3 Y大学生協	B 1.02	CCB 1.11	BBB 1.91	ABC 1.62	BBB 1.24	CCC 0.76	DBC 1.05	BCC 1.2	AAA 5.51	AAA 8.94	AA 15.78
3 C大学生協	A 4.66	BDB 3.29	AAA 5	ABB 5.03	BDC 2.82	CCC 3.32	BCC 2.84	BBA 5.17	BBB 6.54	BBB 5.9	DC 5.63
3 TK大学生協	A 1.4	ABA 1.76	BBA 2.04	BBC 1.5	BBC 0.61	BCC 0.07	BBB 0.76	CCD -2.76	CBB -2.63	DBA -1.99	BB -2.81
3 NI大学生協	B -2.91	ABB 0.66	BBB 0.57	CBB 0.13	BBB 1.3	BDB 0.49	CBC 0.84	CCC -0.58	BCB -0.23	CCD -0.28	DC -0.58
3 SN大学生協	B 1.66	BBA 3.04	ABB 3.26	AAB 3.98	BAA 4.85	BCD 4.09	CBC 3.14	CCC 6.53	CCD 3.98	DBB 4.34	BB 5.74
3 SZ大学生協	B 1	BBB 2.12	BBB 3.17	BBD 2.96	CBB 2.67	BCD 0.63	BBB 1.04	BCC 0.21	BBB 1.52	BBB 2.81	BD 1.45
3 KN大学生協	B 0.11	CDB -0.51	CDB -0.97	BBC -0.85	BBC -0.25	CCC -0.84	CDD -5.15	BBB -3.57	BAB -1.21	BAB -0.17	AA 1.37
3 KB大学生協	C -3.11	BBB -1.5	BBB 0.01	BBB 0.87	BCC 1.33	CDB 0.61	CDC 0.43	BDC 1.78	DDB -1.02	BBB 1.69	DD 0.35
3 OK大学生協						D -1.98	ADD -4.42	CAA -1.03	ABB 0.2	BBB 0.14	AD -0.72
3 E大学生協	B 0.09	BDC -0.7	BBC -0.15	CBC -0.25	CBB -0.18	BBC -1.23	CDC -3.23	BCA -3.14	BBB -1.67	BBC -1.08	BD -1.67
3 KY大学生協					BA 0.6	BBB 0.85	BCB 0.2	BDD -4.73	CAC -5.54	DDD -8.75	DE -16.03



3	KG大学生協	B	0.99	CCB 0.84	BCC 0.44	BBB 0.81	CBB 0.73	CCC -0.85	CCC -2.88	DDB -6.08	ABA -1.52	AAA 1.94	AA 5.72
4	HO大学生協	B	-2.7	BBB -1.99	DDB -4.09	BBB -3.37	DCB -4.94	BDC -3.47	CDD -9.32	DDC -13.66	CBB -12.39	BCD -12.13	ED -19.71
4	RIK大学生協	B	2.97	ABB 2.38	BBB 2.6	BAA 3.36	BBA 4.87	DBB 4.86	BCB 4.45	CCD 3.74	CBA 4.25	BCB 4.6	BC 5.66
4	RYU大学生協	B	0.78	BBB 1.63	BBB 1.9	DBB 0.15	BBC 0.07	BDC -1.42	BAC -0.69	BCE -4.39	EDC -11.2	BAB -9.14	DC -11.47
4	KS大学生協	A	1.52	AAA 4.25	BBB 4.04	BBB 4.86	BCC 4.56	BDB 4.13	BCD 1.95	CBB 1.64	BBB 2.06	BAD 2.55	DC 2.23
5	MU大学生協	B	0	BBB 0.05	BBB 0.05	BBB 0.11	BDD -2.71	DDC -6.8	CCC -8.08	DAA -8.58	AAA -3.25	AAA 0.14	BB 0.21
5	IW大学生協	A	1.62	AAB 1.89	AAB 2.11	ABC 2.57	CBC 2.44	CCD 0.13	CCB -0.47	CDB -1.1	DAA 0.3	AAA 3.91	BB 4.66
5	AK大学	B	0.32	BBB 0.55	BBB 0.73	BCC -0.23	CBB -0.74	BBB 0.23	CAC -1.26	BCD -4.49	AAA 0.3	CCB 0.14	BB 0.89
5	FU大学	B	-1.7	BDB -0.42	ACB 0.69	BBC -0.1	BBB 0.4	BCC -0.81	DDD -5	BBC -5.75	BAA 0.1	BBD -0.14	AC -0.06
5	S大学T	B	0.85	BDC -2.1	ABA 0.34	ABA 1.64	AEB -0.97	ABB 1.67	BBC 2.23	CDB 1.37	BCC 0.13	CBA 1.89	BB 2.92
5	YOK大学	A	1.82	ACB 2.27	BBB 2.64	ABD 1.02	CBB 0.37	BBC 0.8	CCC 0.29	BCB 0.28	BBB 1.99	AAA 5.88	BD -0.89
5	SAI大学	B	1.53	BBB 2.06	BBA 3.1	BBB 2.94	BBB 3.45	BBB 3.45	BDC 2	BCB 1.88	BDB 2.95	BBB 4.49	BC5.62
5	IB大学	B	0.92	CBB 0.71	BBB 1.24	AAB 2.73	BAA 3.81	BBB 4.29	BDC 1.48	CDD -2.46	BAA -0.32	AAC 1.03	DC 1.71
5	NGK大学	C	0.22	BBB 0.63	ABA 1.99	ABB 3.15	BBB 3.76	AAA 5.81	BAA 7.9	CAB 10.28	BAB 12.55	DAB 13.15	BB 14.51
5	GF大学	C	0.03	CCB 0.18	CBB 0.71	AAB 2.22	BAB 3.38	BBB 4.36	BBB 5.17	BBB 5.33	BBB 6.79	BBA 7.7	BC 7.66
5	ME大学	B	1.33	BBB 2.29	BBB 2.77	AAB 3.92	BAA 5.01	BCC 3.32	BBC 3.81	BCB 3.35	BBB 4.31	AAA 3.61	BC 2.99
5	KFI大学	C	-3.57	AAB 0.17	BBB 1.18	CBC 0.22	BBC 0.53	BBB 1.2	DCB -0.01	BAA 1.57	ABA 5.27	ABB 7.37	BB 7.74
5	TOY大学	B	1.09	CDC 0.16	DDB -2.78	CDE -8.58	CBB -7.61	ABB -5.4	CCD -9.93	BBB -10.39	ABB -6.97	BBA -5.59	BB -3.94
5	OSF大学						B 2.07	DBB 0.99	CBC -0.49	BAB 1	BCD -3.93	BBA -3.04	BC -2.86
5	YG大学								EC -1.78	BCA -0.49	BBA 1.23	AAA 5.26	AA 9.64
5	TOT大学						BAB 1.14	BCB 0.48	CBC -0.04	CCB -0.71	AAA 3.81	AAB 6.72	DB 4.32
5	TOKU大学						BAA 4.37	CBB4.44	CBB 4.84	ABB 6.4	CAB 7.09	BBD 3.59	BA 7.21
5	KYK大学	E	-3.49	CBB -1.07	CDC -3.24	BBA -1.14	BBA 0.62	BBC 0.97	CCB 1.61	CCD -1.14	CBB 0.13	BBA 0.37	BC -0.73
5	SAG大学	C	0.52	CDA 1.58	BDB -1.16	ABB 0.71	BCD -1.32	CDC -4.86	CBA -4.87	ABB -2.24	BAA 0.47	AAA 2.27	AB 3.53
5	NGS大学						BB -0.35	BBB 0.6	CDD -2.84	CDB -2.91	BBB -1.3	BAB 0.11	BB -0.32
5	KUM大学						BB -1.64	BCB -2.07	DCE -11.06	BAA -7.39	AAA -4.27	AAA 1.79	AA 1.91



5	RYK大学	D -1.28	EAA -1.34	BBB 0.1	BBB 0.46	CCD -1.27	DEB -6.04	CDE -16.6	BBB -15.68	ABA -10.46	AAA -6.15	AA -4.41
6	TH学院	B 0.21	BBC -0.27	CCB -1.31	CDD -4.03	BBB -2.14	AAB 0.16	BCC -0.9	CBB -0.6	AAA 0.69	ABD -2.42	DC -4.79
6	TNG大学	C 1.12	BBB 0.78	CCB 0.49	CDE -1.61	CBA -3.51	BAC -3.07	BBB -3.05	ABB -2.45	BBC -2.24	BCC -1.13	DB -0.91
6	SUK大学	A -1.42	CDD -4.65	DCC -5.38	CCC -5.63	CCC -4.78	CCB -4.79	BCC -5.59	CCB -6.64	CDC -15.06	BDD -15.34	BD -17.15
6	TY大学	B 2.29	BBB 2.65	BCB 2.92	BBB 3.21	AAB 4.62	BBB 4.49	BAB 5.63	CCA 4.41	BBA 5.61	AAA 9.27	BD 7.72
6	KNG大学	B 0.24	CCB 0.19	BBC 0.38	CCC -0.2	BBB 0.62	BBC 0.81	CDD -0.77	DBB -2.18	BBB -4.31	BBB 0	DB 3.94
6	TYK大学				B 0.13	BAB 1.08	AEB -2.26	BBA -0.46	CBB 0.27	BCB 0.04	DCD -4.11	AC -3.75
6	AI大学T	A 1.14	ABC 5.23	BAD 5.05	DDD -0.89	CBB -0.85	ABB 0.92	CBD -1.41	ABB 0.34	BAC 1.73	BBB 2.83	AC -1.57
6	AI大学N	A 1.14	BCC 0.25	BDB 0.02	BEE -13.51	DBB -11.26	AAD -4.2	ADC -4.96	BBA -3.11	BBB -3.17	CBA -2.69	CB 0
6	KIKI大学	A 1.1	ABB 1.15	BBB 0.81	BBB 0.89	BBB 0.99	BBD -0.46	EED -16.1	BAA -14.42	AAA -9.08	AAA 0.08	AA 6.11
6	KON大学	C -7.56	CEB -6.24	BBB -2.3	BBC -1.75	BBB -0.82	BCC -0.91	CBB -0.87	BCC -0.83	BDB -0.61	BBB 0.27	CD -1.52
6	MAT大学	B 0.38	BBC 0.3	ACB 1.39	BBB 1.37	ACB 1.52	BDB -0.8	BBB -0.14	BBA 1.36	BAA 4.37	AAA 7.26	BA 9.03
7	YOI大学	B 2.97	AAA 4.37	ABA 5.38	BAA 7.5	AAA 10.49	ABD 10.4	DDD 2.9	DDD -0.53	ECD -11.11	ABA -9.15	AC -9.39
7	TGI大学	B 4.23	AAA 6.4	BBD 2.45	DAB 1.13	BAB 3.91	BBB 3.99	CCC 3.37	CED -5	DBA -2.29	AAA 4.17	AD 3.8
7	HTB大学	B 1.28	BAA 3.05	AAA 7.15	AAA 9.59	AAA 14.57	ABB 12.97	DDC 5.77	CCB 5.41	CBB 5.49	BBA 7.69	AB 9.67
7	TGK大学	B 1.87	BBB 3.21	BBB 3.8	BAC 3.55	BAB 5.71	BBC 5.92	DDC 2.93	BDA 4.03	BBA 6.24	BAA 7.93	AC 9.38
7	DT大学	B 1.24	BAA 3.04	ABB 4.14	AAA 6.23	CCA 6.45	BBD 5.82	CCE 1.91	BBA 5.18	BAA 8.62	AAA 11.62	AA 16.3
7	TNK大学	A 1.45	AAB 2	BAC -2.1	DBB -2.27	ABB 0.09	CCD -3.02	DCB -4.82	ABA -1.12	ABB -0.6	CBA 1.48	BC 1.64
7	YM大学	D -0.84	DAB 0.58	ABB 1.33	AAB 2.49	AAA 4.33	BBB 5.12	BCD 4.71	DCB 3.39	BAA 6.61	BAB7.86	DC 4
7	GUM大学	B 0.18	BBB 0.34	CCB 0.28	BDD -3.82	BAB -1.65	BBC -1.01	DDC -4.41	DDD -9.46	BAA -4.72	ABB -2.83	BD -4.56
7	UT大学	A 0.23	ABA 2.36	ABB 3.26	BBD 1.7	BAA 4.94	CCB 3.19	ABB 5.31	BBA 7.41	BBC 7.67	CDB 6.5	DE 2.98
7	NAI大学	B 0.16	BDB -0.53	CCB 0.05	BBB 0.18	ACB 0.29	BBB 0.59	BBB 1.46	BBB 1.93	BBB 2.17	BCB 0.84	BB 1.45
7	AIK大学	B 1.34	BAA 3.23	AAA 4.96	CDD -0.43	CBC -0.49	CBC 2.9	DDD -2.36	DBA -2.2	AAA 0.94	AAA 2.71	AA 5.75
7	KYKO大学	C -3.26	CBA -2.3	AAA 1.57	ACB 1.4	AAA 3.3	BBC 3.15	DDC -1.59	CDD -5.78	CDB -7.12	AAA -1.53	AD -1.59
7	FU大学	B 2.64	CDA 3.47	ABA 4.78	AAA 6.01	AAA 8.45	AAA 11.1	BBC 11.92	BBB 12.55	AAB 13.89	AAA 15.8	AB 18.64
7	OSKY大学	B -0.66	BDC -0.37	AAB -0.91	BBB 0.33	CBE -10.61	EDD -15.02	BBB -15.82	DAA -15.85	AAA -9.99	BBA -5.98	AA -3.21

7	OSF大学	B	-1.85	ABC	-1.13	ABB	0.27	BCB	0.57	BCD	-1.83	DCD	-4.24	DCB	-6.15	CBB	-5.36	AAA	-2.7	BAA	0.03	AC	1.02
7	HYK大学																			AB	3.12	BB	3.3
7	SIM大学																						
7	KAG大学	B	0.51	BBB	0.92	BAA	3.54	ABA	4.65	ABB	4.85	CBD	3.43	EDB	1.81	EDB	-3.87	ADA	-3.18	AAA	1.26	BA	2.05
7	KOC大学	C	0.27	BDD	0.39	BDB	-0.47	AAA	2.86	AAA	5.9	BBB	6.97	BBB	6.59	BBB	8.6	AAC	-0.53	CBB	-0.97	BB	0.71
7	KIKY大学	C	-2.62	CBC	-3.05	CBB	-2.38	BDD	-6.76	BBB	-3.32	ABC	-0.72	CBC	-1.24	DCC	-2.51	BBC	-2.94	BCB	-3.32	CC	-4.98
7	O大学	B	0.35	BBB	1.91	BBC	3.24	CBC	4.14	BAB	5.48	BCD	5.15	CDC	3.61	CCB	4.72	AAB	7.28	AAD	9.12	ED	0.35
7	M大学	C	-0.52	CBC	-0.6	CCD	-2.79	DDA	-5.43	ABA	-1.83	ABE	-2.72	CCC	-3.82	CCA	-1.03	ABC	-0.91	AAA	2.09	BA	4.34
8	HK学園	A	0.56	ABB	1	BCC	0.96	BCC	0.02	CDD	-5.51	BCA	-4.23	BBB	-4.09	BCB	-3.48	AAA	-1.42	AAA	0.02	AA	1.56
8	HS学園	A	0.11	BBA	0.92	ABC	0.41	BBC	0.6	BBB	0.54	CCB	0.53	BBC	0.93	BBB	1.4	ABB	2.82	BAB	4.72	DC	4.5
8	RN学園	B	0.51	BBB	0.41	BCB	0.41	ABA	0.3	AAA	0.41	BBB	0.43	BCA	0.11	AAA	4.69	AAA	8.77	AAA	14.07	AA	18.41
8	SP学院			B	1.18	CCB	1.04	BCB	0.74	BCB	0.29	CCC	-0.1	DDC	-4.22	CBB	-4.27	CBB	-4.22	BCD	-5.37	BB	-5.67
8	KOG大学	B	2.87	BBB	3	DBB	2.2	DCD	-4.02	CBD	-7.22	BCA	-3.94	AAC	-2.87	CBE	-20.53	ECC	-18.54	BBD	-19.91	DD	-21.31
8	TD大学	B	5.38	AAA	7.57	CBB	4.66	BAD	1.75	EDD	-7.23	DEB	-10.21	CBC	-8.65	BBC	-7.61	DBB	-11.28	BAA	-7.18	AC	-7.94
8	TH大学	B	1.35	DDB	0	BCC	1.54	CCA	1.5	CCB	1.21	CBE	-0.7	EED	-10.93	ECB	-6.45	BBE	-10.13	BAA	-5.04	AA	-0.03
8	MJ学院	B	1.9	AAA	3.75	BEE	-4.45	CBB	-3.31	BBB	-1.26	BCB	-1.3	CDD	-4	DCD	-9.31	DDC	-10.41	CDD	-13.58	DD	-13.73
8	TKGE大学											CB	-0.64	CBE	-4.46	BBB	-0.61	BAB	0.37	BCB	1.61	BD	0.52
8	NHJ大学	B	3.25	BBB	3.33	ABA	4.68	BBB	4.9	EDD	-3.67	BCC	-3.4	CDC	-5.83	CDB	-6.7	BBC	-4.91	CDD	-8	DD	-10.26
8	DTB学園					BB	-0.92	ADE	-10.21	EDE	-14.48	DDC	-12.64	BCD	-16.14	BCB	-16.35	CDB	-13.33	CDD	-12.69	DE	-16.98
8	TKG大学	B	-1.93	BDB	-1.55	ABB	-0.17	ABB	0.54	BBA	1.73	BBB	2.55	BDC	1.4	DDB	1.21	ABC	4.31	BBB	6.21	DD	5.51
8	TY大学	B	1.15	BAA	2.57	AAA	4.17	AAA	5.67	ABB	6.55	BAB	6.53	CDB	4.71	BBB	5.53	BAB	6.94	ABB	9.08	BB	6.13
8	SYW大学			BB	0	CBA	0	ACB	2.41	DDA	0.72	BBA	2.02	BCD	-0.56	DDC	-0.3	BBB	0.95	BBA	0	AC	-0.11
8	MYJ大学													BBB	0.53	BBB	0.58	BBA	1.61	AEB	-1.39	AA	1.24
8	NIF大学	B	1.06	BAE	-1.57	BCB	-0.93	BBD	-3.06	DBC	-4.2	ABD	-4.69	DBC	-7.51	BBB	-6.93	BBC	-6.7	BDB	-7.29	BD	-11.24
8	ODT大学					ADB	-2.19	BCC	-4.69	CCD	-5.29	CCB	-5.42	BDE	-11.61	CBB	-18.24	AAA	-10.64	AAA	-6.33	AB	-4.94
8	HS大学	A	1.18	CDC	0.02	CBB	1.05	ABB	2.39	BBB	2.33	BCB	1.42	CBB	0.98	BBB	1.13	BBB	1.87	BBB	1.99	BB	4.55

8	SN学院								CA -0.87	ACC -0.63	CDD -5.61	EDD -11.38	BBC -10.83	ECD -23.26	AB -27.9
9	OTS大学		0				0	E -14.85	BAC -8.86	BED -7.95	BCC -9.5	AAB -7.78	CCB -8.27	AAA -3.27	AAA-1.39
9	OHC大学	B 0.52	BBB 2.41	BBB 2.24	BCE -1.95			BCE -1.95	CAA -0.29	BCB -1.51	CCB -2.67	DEB -9.43	CAA -5.44	ABA -2.9	AB -2.11
9	KMK大学	A 3.46	AAA 5.93	BBA 7.33	DBC 3.9			DBC 3.9	BCC 1.87	BBB 1.83	DCC 0.32	ABC 2.42	BBB 2.6	BBB 3.32	BB 3.54
9	MYG大学													ADA 1.2	BB 2.01
9	MYKY大学	A 6.7	ABA 8.1	BBB 7.64	BBA 8.2			BBA 8.2	BBB 8.79	BBC 8.3	CDD 4.94	CBC 5.7	CAA 8.05	ABB 8.97	BD 9.5
9	TKY大学	C 0.19	BAC 0.49	BCA 0.8	ABB 2.52			ABB 2.52	ABC 2.05	BBB 2.59	DDD -1.09	BAD -3.82	ABC -4.1	CAA 0.09	DE -5.21
9	U研究所							AB 0.37	AAA 4.29	AAA 7.65	AAA 12.84	AAA 15.46	CCC 15.79	CCA 11.82	AB 18.97
9	OCJ大学	B 5.32	AAD 5.15	BBB 4.62	AAA 6.25			AAA 6.25	AAA 7.14	ABB 8.52	DDD 4.95	BBA 6.78	BAB 8.15	BBB 11.41	BC 10.88
9	TIS大学	D 2.13	AAB 4.54	BBA 5.52	AAA 9.25			AAA 9.25	AAA 11.97	ABB 13.39	DBB 12.43	BBB 12.67	ACC 13.87	CCD 10.34	EE 8.56
9	TKZ大学	D -3.38	DEB -6.35	BBB -3.83	DDB -7.27			DDB -7.27	BAA -2.2	ABB -0.67	ABC 0.94	CBB 1.26	BAB 2.04	AAA 5.71	BE 4.67
9	AIKE大学	B 0.03	BCD -1.27	CCB-2.28	CBB -1.07			CBB -1.07	BCD -2.98	BBD -3.44	DBC -5.14	DBC -6.29	AAB -2.75	AAA 0.25	CC 1.2
9	KYKY大学	B -0.35	DBD -2.86	AAB 0.44	BDB -1.63			BDB -1.63	BAB 0.12	BCC -0.87	BDD -4.07	DCB -6.87	CDA -9.02	BAA -4.02	AC -0.91
9	NAJ大学	B -1.39	AAA 2.67	AAA 3.89	ABB 4.37			ABB 4.37	BCC 2.32	BAB 2.47	CBB 2.38	BBC 2.04	DBB 1.39	BAB 1.98	AA 6.36
9	NAKY大学	C 2.51	CBC 2.38	BBB 2.74	BBA 3.75			BBA 3.75	ABC 4.04	DEB 2.96	BDC 0.69	CBB -0.14	BBB 1.47	BBB 1.9	BB 2.08
9	NAKE大学											A 13.89	AAD 11.36	AAE 7.37	DA 6.63
9	SIKE大学		ADA 12.02	CCC 0	CBC 0			CBC 0	CBB 0	BAE -12.03	EEE -26.72	DAA -14.48	BAA -10.13	AAA -4.04	AB -1.63
9	SIG大学H	D 0.95	CBB 1.42	AAC 2.86	BAB 3.56			BAB 3.56	BBB 3.7	BCD 0.97	BBB 1.51	BBB 2.34	BCB 2.82	ABB 4.76	BE 0.72
9	WK大学		EAA1.56	ADC -1.07	ABB 0.49			ABB 0.49	CBB 0.18	BBA 0.84	CBE -5.12	BAA -2.47	AAB 0.72	BBB 0.64	BC 0.95
9	WKI大学										E -38.4	CAD -6.53	AAA 0.61	AAA 6.84	AD 5.67
9	KOG大学		AA -4.93	BAC-2.48	ABB 0.18			ABB 0.18	ABC 1.04	CCC 1.38	CCC -0.31	BCC 1.08	BCD 1.33	DBE -0.19	AD -4.49
9	SSI大学				CA -0.23			CA -0.23	BCE -4.84	BAB 0.1	BBB 0.85	AAA 5.37	ABC 7.98	ABA 9.65	AB 9.05
9	FUKY大学		A -9.68	BAA -3.55	BBB -2.79			BBB -2.79	EAA -2	BBE -3.94	BCB -0.38	AAA 3.49	ABE 0.22	BBB 1.78	DB -0.31
9	NSKE大学								EA -2.24	ACB 0.77	CCC -2.09	BBB -0.24	ABB 1.5	DCD -0.56	BC -2.99
10	SP大学				AA 3.28			AA 3.28	BAC 3.35	CBC 1.87	CCC 0.79	BCC 1.31	BBC -0.27	BBB 0	ED -10.8
10	MORI大学								BAA 1.99	ABB 4.5	CBC 3.41	DDD -1.94	DAA -2.16	ADB -2.34	BC -3.06



11	HKY大H									AB 0.2	BBB 0.17	BCC -0.67	BAC -0.48	AAA 7.44	AA 14.77
11	KKO大学														C -1.1
11	NK大学		ABB 1.17	BBB 1.33	BBB 1.84	BAA 3.85	AAA 6.78	ABB 8.3	CCD 7.61	ABB 8.97	AAA 12.32	AC 16.4			
11	KNKE短						DA 1.68	AAA 8.19	AAB 11.69	AAB 9.83	BAA 14.57	AD 33.7			
11	TGEJU大学		BAB 0	BBA 5.03	BAB 5.58	BBE 2.04	EED -8.48	DDD -12.58	DDD -19.21	CBA -10.45	BCD -10.64	DE -14.07			
11	TO高专										DBB -3.3	DD -5.58			
11	NJ短大学							AA 3.65	BBD 3.15	BBB 3.87	BBA 5.64	BC 6.77			
11	NAKE短大学		AA 15.5	BBC 6.87	ABA 12.12	BDA 7.96	ABB 5.98	BBB 3.2	BBB 5.42	CBB 6.56	CCB 5.26	DD 2.45			
11	NAKG大学							A 4.73	AAA 10.8	AAA 13.66	ADD 16.04	BA 14.78			
11	YAKE大学										D -0.97	AA 4.88			
11	SK研究機構								A 3.98	AAB 7.58	AAA 12.66	AA 16.92			
11	AKEGE大学									A 1.94	AAA 9.44	AA 12.82			
11	GFJ短大学								BA 1.22	AAA 4.56	AAA 87.42	DB 7.88			
11	MI短大学				A 1.5	ABB 1.65	BCC 0.85	BBB 2.02	BCB 2.43	BCB 2.32	AAD 4.15	BB 4.32			
11	MIKA大学									BB 0.36	AAA 4.93	DB 3.31			
11	NAKE大学								A13.89	AAD11.36	AAB 7.37	DC6.63			
11	NAK高专							EAA -1.67	AAB 1.26	AAB 3.18	BBA 3.89	AA 5.12			
11	SI大学O	B 1.51	DBB 0.91	BBB 1.02	AAB 2.04	BBB 2.02	BDB 0.44	CDB -1.48	DBA -1.86	BBB -0.34	BCA -0.57	BB -0.52			
11	SII大学									B 0.81	BAB 2.19	DB 2.12			
11	TYKE大学										CAA 2.95	BB 3.48			
11	TY高专											E -7.6			
11	ISK高专										A 3.47	BC 8.75			
11	KOK高专										AAA 9.3	AA 1.28			
11	SS大学校					A -0.04	CEE -11.76	EEA -5.74	AAD -11.82	AAA -2.78	AAA 8.61	AA 13.42			
11	KKE大	B 4.23	CBB 4.65	ABB 2.57	BBB 1.81	BBB 2.11	BAB 5.14	BDE -0.13	BBB 0.99	BAD 1.07	BBD 0.03	DA -0.87			
11	FJ大学					E 0	EBA -10.28	DDA -12.75	AAA -5.32	AAA 0.35	ABB 1.07	DB -0.24			

11	FKE大学								CBB -0.16	CBC -0.2	DCB-1.91	BBB 0.04	BBD -0.37	BB 0.07
11	NASI大学										DDC -3.64	AAA 1.28	BCB 1.31	DC 0.7
11	KAKE短大学						BBB 1.77	CDE -4.26	DDD -8.75	AED -13.67	DDB -20.4	AAA -13.03	AAA -3.43	CB -4.21
11	OKEGE大学									EE -17.4	EBD -19.09	DEA -31.73	DEA -37.8	AA -47.59
12	HIS学院								EBA 0.02	ABC 0.08	BBC 0.39	CDB -1.59	AAB 0.89	BA 1.72
12	SKJ学院						B 0.94	AAA 3.29	BAA 4.17	BEE -18.9	EBA -27.1	AAA -15.4	ABB-7.05	BB -6.15
12	CBS大学	B 0	ABC 0	BBD -7.81	CBB -4.78	BDB -4.86			BCC -5.44	CBD -7.96	BBB -9.31	CDD -13.51	CDE -21.27	EE -50.09
12	NSKA大学												EAA 0.22	DD -2.99
12	JM学園									EEE -21.99	EBB -30.5	EAC -25.68	ACA -11.92	BE -17.19
12	STM									EE-13.23	DDA -13	BDA -13.41	ABA -11.06	EE -22.58
12	SU学園	A 2.93	ABC 0	BBD 0.3	BDD -3.88	EEE -24.03			DAA -16.27	ACE -20.98	AAA -9.94	AAA -5.03	AAA 3.13	AB 7.21
12	SJ大学	B 0	ABC 0	BAA 3.28	BBE -9.45	EEC -17.46			BBB -15.92	CCD -18.89	AAA -12.66	ABB -9.77	DDE -16.46	DD -20.92
12	NJC大学	B 1.03	BCA 1.43	BBA 2.3	CBB 1.94	BBC 1.28			AAB 4.05	DEE -3.24	BBA -0.86	AAA 6.55	AAE -2.2	EE -17.64
12	NAG大学		AB 1.94	BBA 2.42	AAB 4.4	AAA 7.85			AAA 13.93	BBB 11.76	BAA 13.79	AAA 14.45	AAA 20.22	BD 28.9
12	MAT大学										E -5.05	DDD -5.51	BAB-1.72	DB -1.83
12	SSJ学院												AEA 1.87	AA 7.1
12	OJ専門学校									CC -1.86	BBA 0.29	BAA 3.84	AAA 3.4	AD 6.53
12	ASK大学	B 0.24	BDB 0.34	CCC 0.48	BBC 0.59	BCB0.28			CBC 0.36	CCE -3.16	CCB -2.76	DAD -5.35	ABD -2.67	DE -8.35
12	DOH学園		BC -1.18	DEC -7.44	BCD -7.87	EED -15.32			AAA -8.18	ABD -7.3	BBD -9.74	CBB -9.95	BBE -13.45	EA -13.22
12	IKEBO学園								E -4.15	CCD -7.25	BCA -8.29	AAA 1.57	ABA 4.26	DD -1.36
12	KYK短大学									CDC -7.35	AAA -3.46	AAA 6.78	AAA 11.3	BD 11.27
12	SKJ大学									EEE -20.46	BAA -20.04	ABB 0.82	BCA 1.56	BB 2.09
12	OSインカレ									AAA 3.45	BEE -24.91	AAA 2.85	AEE -13.64	EE -90.28
12	HAIJ学院		AAA 17.37	AAA 18.5	CCB 5.26	BCC 4.51			CCD 0.61	DCB -3.78	DCA -7.5	AAA 0.06	DDE -10.54	EE -32.85
12	CHY短大学								EE -11.76	EBD -24.69	ABA -10.13	AAA 4.42	AAA 20.6	BD 25.65
12	KYS大学									EB -1.32	DDE-17.07	AAA 6.23	AAA 18.84	EE 20.62

12 KOY大学									ABA 1.75	BBB 1.72	DBA -0.14	BCC -0.21	CAA 1.2	DE -1.49
12 SWJ大学									DCB -1.04	ECB -3.66	DCE -10.42	DEB -12.81	DEA -12.42	AB -8.46
12 OTM大学									EB -1.75	BBB -0.32	DAB 1.19	BCC 1.81	CEB 3.61	EE 1.45
12 BK学院											AA 3.77	BAA 10	BAA 12.97	AA 18.34
12 SK学院									BCB -4.14	BBC -3.79	DCE -17.95	BDA -13.75	AAA -7.1	DA -9.95
12 MAT学園													EAA 0.26	AC -0.07
12 KYK大学											EEE -15.19	CAA -14.85	BAA -11.91	AA -10.75
12 Fインカレ													BEA -1.53	AE -6.2
12 JU大学									CA 2.65	BBB 1.71	ABA 3.13	AAA 7.91	BBD 9.37	BB 10.02
12 Kインカレ											CE-8.85	DBB -7.63	BDA -8.55	AA -5.41
12 MKY大学											ECA -9.21	ADA -5.5	AAA 0.61	DE -7.02
12 OK大学									A 2.55	EAB -1.3	ADC -2.35	BEC -7.54	AAA -2.37	AB 0.91

この表は2009年現在、全国大学生生活協同組合連合会に加盟登録してある大学生協で、作成した。途中解散の生協は既存年度は集計してあるが、この表からははずした(明治大学、関東学院、学園マイネ、大谷大学、大阪工業大学、長崎総合科学大学、沖縄国際大学)。合併した生協の合併以前はははずしてある(宮城農業大学、東邦大学大森、大東文化大学松山、信州大学長野、信州大学繊維、茨城大学工学部、都立科学技術大学、都立短期大学、愛知看護大学、大阪外語大学、大阪女子大学、神戸商科大学、姫路工業大学、山口大学工学部、医学部)

2009年大学の供給規模で紀要73号の表1にもとづいて分類している。

6規模分類AT大学TとAT大学Nについては、2009年合併であるが、例外として掲載した。

KNG大学は2000年～2006年まで経常剰余高が読み取れないため、BBBとして扱った。



## 第2部 個別大学生協の健全経営とその組織状況の関係 —大分大生協と宮崎大生協のケース—

### 1. 問題の所在と課題

#### (1) 大学生協の健全な発展と経営・組織状況

大学生協同組合（以下大学生協）は大学毎の法人であって、中小零細規模の事業体である。大学生協が構成員の大学生生活に寄与し、運営において教育的意義をもつことは、後述のように80年代より共通認識されてきている。そして、大学生協は戦後70年様々な経営危機を経てこれまで、212大学で存続している。しかし、(仲田 2014)によると、2012年でその4割の生協が累積赤字を抱えている。この状況ではその健全な発展は困難である。各大学生協の持続的で健全な発展は構成する組合員および大学生協事業にとって、第1義的目的である。そして、大学生協の健全な発展にとって、健全な経営は極めて重要な要素である。そこで、大学生協が累積赤字を解決し、健全な経営に改善・改革するには何が必要であるかを明らかにする必要がある。そこには、大学毎の主体的組織状況が明白に関係していると考えられ、その組織が、協同で問題を解決していく文化をもった組織の総力＝組織容量が介在するからである。

そこで、基軸となる健全な経営、組織状況について検討しておく。健全な経営とは組合員が必要とした時、組合員総意で決定して用いることのできる累積剰余を一定量以上有すること、同時に一人当たり利用高が供給高同規模の生協の中でより高いことである。そして組織状況とは、理事会の民主的執行、意思決定への組合員広報と組合員参加の実態が存在すること、更に大学との対等な信頼関係が存在すること、さらに、全国大学生協同組合連合会（以下、大学生協連）の中にある組織内組織である事業連合<sup>(1)</sup>と各大学生協理事会の対等性が存在すること、そしてそれらを背景とした協同して課題解決に向かおうとする組織文化がその生協に存在することである。これらの概念構成は、次節の先行研究と大学生協のこれまでの実践の蓄積を検討することによって、筆者が組織状況の点検基準として検討し作成したものである。

#### (2) 課題の検討方法

大学生協を論ずる場合、その個別経営を長期にわたって表化し、大学生協の事業経営の健全・不健全を計測することと、大学生協の総合的健全性をどう定めるかの運営指標を設定することは、これまで、大学生協の実践に委ねられており、研究分野では、取り上げられることはなかった。そのためそれらを明確に表示する試みもなされて来なかった。

本稿の課題は、モデルとする各大学生協の、健全な経営と主体的組織状況のそれぞれと、その相互関係を検討することによって、健全経営のための組織状況を明らかにすることである。本稿では、大学環境の似通った2生協を選び、比較検討することによって、この課題を明らかにする。

なぜ、この2生協を選択したかという、3つの理由がある。その一つは大学生協の規模と種別が代表的であること、2つには2生協が九州にあるということ、3つには大学環境が類似していることである。第1の典型性については、一県一国立大学という35生協の中から典型を選択した。この35生協は、2013年度純供給高規模で、20億円以上30億円未満が6、10億円以上20億円未満が19、5億円以上10億円未満が9、4億円が1と分布している。その中で、3番目の規模である。第2の九州であることについては、以下の理由である。九州では、大学生協連帯活動の中で「九州7大学除名」<sup>(2)</sup>という歴史的事実があり、2生協はその両側に存在していた。その時の事態の影響が比較検討の中で予測できるからである。第3の大学環境の類似性については、比較検討の際、明快であるからである。

本稿では、大分大学生協同組合（大分大生協）と宮崎大学生協同組合（宮崎大生協）の2生協を取り上げ、比較することによって、健全経営とその組織状況の関係を検討する。大分大生協は80年代から90年代において、一貫して経営の安定した中規模生協であって、2007年以降経営状況が悪化した。宮崎大生協は80年

代から2004年まで累積剰余はマイナスであったが2005年以後毎年経常剰余率を供給高比1%以上に保ち、2014年は投資可能な11.6%の累積剰余をもっている。この2生協の組織状況の実態を、健全経営との関係で明らかにすることによって、大学生協における健全な経営を生み出していく主体的な組織状況の必要要素を明確にすることが出来る。

## 2. 先行研究

### (1) 福武「会長所感」とその系譜

先行研究としては、まず、福武直『大学生協論』がある。これは1960年代から70年代の大学紛争後、大学生協を全構成員のための「健全な経営」事業として軌道修正する基軸となったもので、福武「会長所感」（福武1985：p30-39）に代表される。「会長所感」は、5項目からなっているが、そのうち3項目が主に事業と関わっており、以下の通りである。①生活の場では学生・教職員が対等な学内組織であるから、大学生協（特に理事会）は自主的民主的な人間形成という教育的機能をもつ。②大学生協は大学の全構成員のものであるから、大学にとって頼りにされる存在となる必要がある。そのためには「健全な経営」と「組合員に広く深く根ざす」こと、特に理事長や教職員理事の役割を重視することが必要である。③大学生協は経済団体であるから、黒字は悪ではなく、投資的経費を捻出して組合員のために有効に使うべきである。つまり、福武「会長所感」は大学生協の意義と事業のあり方を示すものであった。この観点を支柱にししながら、80年代、90年代、そして、2000年代と大学生協は発展してきた。しかし、「会長所感」は支柱としての理念であり、考え方である。それは、80年代に実践的に広がり、90年代に大学生協連が92年総会で確認した「21世紀委員会答申」として発展し、2000年代に確認した「21世紀の大学生協の革新」に継承されてきた。

この中で、組織状況、組織文化については自明の理として扱われ、健全な経営との関係でその因果関係を検討されることはなかった。そこに、本稿は取り組もうとしている。つまり、健全な経営は、どのような組織状況で生み出されてきたかを、組織状況の点検基準側から、検討しようとしている。

### (2) 組織状況、組織文化

組織状況とは、組織の主体的運営状況であって、意思決定への組合員参加であり、理事会運営の民主性や大学との関係づくりである。さらに組織状況は、前述した福武「会長所感」の①、②に含まれ、各生協の実績の中に表れており、そこから導き出す必要がある。

生活協同組合に関する組織文化については、出口がコープこうべのケースの分析によって、組織文化は「あいまいさ」が特徴であること、普遍的価値規範と実質的価値規範から生み出される行為の間には複雑な相互作用があることを提起し明らかにしている（出口2004：p150-155）。これは、70年代、80年代の伝統的な組織文化論では、軽視ないしは無視されていた部分に関して、新たな提起をしたものである。そこで筆者は、本稿では「協同で物事を解決する文化」を「協同の組織文化」として扱う。

### (2) 健全経営とその組織状況の結合関係の検討

さらに、これまで各生協の経営状況を経年で数量的に評価し、全国的に分析する試みはなかったが、近年「大学生協事業30年間の展開過程」（仲田2014：p177-197）（以下「事業30年間」と呼ぶ）が掲載された。これは、全国大学生生活協同組合連合会経営資料の30年分の数値を使用して、各生協の経営状況を「可視化」して分析する試みであり、これによって、供給規模毎の大学生協の30年間の経営動向を見ることができる。

繰り返しになるが、大学生協の事業経営の健全・不健全を計測することと、大学生協の総合的健全性をどう定めるかの運営指標を設定し、その関係を明らかにすることは、これまで、大学生協の実践に委ねられており、明確に検討されて来なかった。そのことを導き出すこと、明確にすることが本稿の目的であり、課題である。

### 3. 本稿の進め方

#### (1) 大学生協の健全経営

福武直の「会長所感」は、80年代の各大学生協で、大学教職員をはじめ生協役職員に影響を与えた。健全経営という言葉はその「会長所感」の③の内容に相当し、それを参考に、80年代以降の大学生協活動をふまえて筆者が表現した。1つには組合員が必要とした時、組合員総意で決定して用いることのできる累積剰余を一定量以上有することである。具体的には、次項(2)の表1で、欄内の数値がプラスであること、ABであることである。2つには組合員の事業に対する生協評価の表れである一人当たり利用高が、供給高同規模の生協と比較してより高いことである。具体的には、2010年における一人当利用高を比較すると、5億円以上10億円未満の供給高である国公立大生協は24生協、私立大生協は16生協ある。国公立の24生協の平均は一人当利用高年額12.3万円、私立16生協の平均は11.3万円であって、大分大生協、宮崎大生協は表4によるとともに、それより上である。

#### (2) 2生協の経営状況の経年変化

本稿では、前出仲田の「事業30年間」で明示された表(仲田2014:p182)の一部に新しい数値を加えて、2生協の評価表(表1)を作成し、2生協の経営状況を比較している。これは、2生協の1980年から2014年の35年間の経営状況を量的に表示したものである。

表1 各年経営状況と3年毎累積経営構造(各生協別)

大学	供給高	1980	1983	1986	1989	1992	1995	1998	2001	2004	2007	2010	2013	2014
大分大生協	7.7億円	B 0.4	BBB 1.9	BBC 3.2	CBC 4.1	BAB 5.5	BCD 5.2	CDC 3.6	CCB 4.7	AAB 7.3	AAD 9.1	EDD-2.6	CCD-2.0	A0.08
宮崎大生協	9.7億円	C -0.5	CBC-0.6	CCD-2.8	DDA-5.4	ABA -1.83	ABE-2.7	CBC -3.8	CCA-1.0	ABC-0.9	AAA 2.1	BAA 5.1	AAA10.4	A11.6

注1 {仲田,2014,p182表5}から、7-a,bの大分大生協、宮崎大生協をピックアップし、更に大学生協連より

追加資料の提供をうけて、筆者が作成した。2014年度は両生協の総代会議案書から加えた。

注2 経常剰余率の評価はA=1.0以上、B=0~0.99、C=-0.01~-0.99、D=-1.0~-2.9、E=-3.0未満と定めてある。

注3 年度表示の累積剰余率とその前年、前々年の経常剰余率が一欄に記してある。

注4 供給高は2013年度である。

表1は毎年の対純供給高比経常剰余率と累積剰余率の3年毎を一つに結合させて前々年、前年、当年の3年分の経営状況を明らかにしたものである。表説明のとおり、経常剰余率評価は全国状況を把握して、A=1.0以上、B=0~0.99、C=-0.01~-0.99、D=-1.0~-2.9、E=-3.0未満と定めてある。つまり、A,Bは単年度経営が良好、Cは小さなマイナス、D,Eは大きなマイナスである。累積剰余率のプラスは累積剰余金の蓄積を示し、マイナスは累積欠損金を表している。

#### (3) 大学生協組織状況を点検する基準

組織状況を点検する基準は、78年「会長所感」の提起を踏まえた事業活動指針と、主として80年代から90年代までの大学生協連に蓄積された活動実態、さらに、先行研究をうけた組織文化の特質にもとづいて、筆者が作成した。

ここで、協同組合の組織文化について述べておく。前述した先行研究の組織文化の概念の「あいまいさ」と普遍的価値規範と実質的価値規範から生み出される行為の複雑な相互関係を参考としている。そして本稿では、協同組合の組織文化は協同組合の構成員が、それぞれの持ち場で事業運営に参加し「協同して問題解決をはかる文化」であり、「協同の文化」と表現する。

具体的には、健全経営のための組織状況を検討するための基準を以下のように定めた。

① 健全経営を求めて、組織運営執行の中心である理事会がリーダーシップをもち、事業実務組織と組合員組織<sup>(4)</sup>の力を民主的に発揮させていること。② 組合員に向けた広報が十分であって、組合員組織・組合員が

協同の文化を担って運営に参加し、理事会での意思決定に関わっていること。③ 各生協が環境に適応し、ビジョンをもち、大学との信頼関係で対等に話し合っていること。④ 事業に関する大学生協連の組織内組織である、事業連合と各生協理事会が対等であること。

筆者は、この4点の強弱、これらの要素が有効に作用するかどうか、経營業績の高低を決め、赤字克服、経営健全化の鍵となると考え、検討のための基準に設定した。

#### (4) 分析の手順

上記の点検基準を用いて、大分大生協と宮崎大生協のケースを比較することによって、大学生協内の事業実務組織と組合員組織の機関内における運営参加の関係を明らかにする。

具体的には両生協のおかれた客観的共通の条件、客観的条件のいくつかの差異、組織状況と経営値の関係を分析する。そして、2生協について、「組織状況を検討するための基準」毎に比較して、分析する。

### 4. 2生協を比較した場合の客観的條件

#### (1) 一県一国立大学という大学環境の類似点と相違点

この2生協の存立基盤である2大学は、隣接する県に属する1県1大学で、表2の通り共通点が多い。加えて、周りに施設が少ないというキャンパスの周辺状況も類似している。

表2 大分大学と宮崎大学

沿革	大分大学	宮崎大学
	(旧)大分大学・(旧)大分医科大学	(旧)宮崎大学・(旧)宮崎医科大学
大学の設置	1949年5月学芸学部、経済学部 66年4月学芸学部を教育学部に 72年5月工学部設置	49年5月農学部、学芸学部、工学部 66年4月学芸学部を教育学部に
医科大学設置	76年10月医科大学設置 81年4月附属病院設置 83年 計604床 (現在618)	74年6月医科大学設置 77年10月附属病院開院(320床) 79年6月 計600床 (現在632)
キャンパス移転統合	69年4月旦野原地区に移転完了	79年8月 文部省移転統合を認可 85.1 農移転了、89.11移転完式典
医学部統合	2003年10月	2013年10月

キャンパス人口	学生 5013(入学定員 1116)	学生 4739(入学定員 1035)
	大学院生669(入学定員272)	大学院生751(入学定員 267)
	附属学校1351(幼稚園～中学)	附属学校1249(幼稚園～中学)
	教職員1873(うち附属病院961)	教職員1861(うち附属病院854)
学部構成	教育福祉学部、経済学部、医学部、工学部	教育文化学部、医学部、工学部、農学部

注1 各大学ホームページ2015..9.18より筆者が作成。

他方、両大学には2つの相違点がある。学部統合の時期の相違と、学内売店競合策の有無である。

第一の学部統合の時期（大分大 72 年、宮崎大 89 年）では、経営効率上大分大生協に好条件であった。

第二は、大分大学では 2008 年から、学内売店競合策が取り入れられた。大分大生協はこの時期から、大学生協施設とコンビニ店が隣接しており、両店は競合するようになった（2013 年、病院内にもコンビニができた）。宮崎大生協では移転統合が決定した 80 年代前半に、業者出店の動きがあったが、後述のような運動で、その動きを止めることが出来た。

#### (2) 大学生協内の協同活動における同一条件と非同一条件



第一は、90年に、共通の事業サポート組織である九州事業連合が発足したことである。各生協は商品政策等の仕入れ業務、損益・財務等の経理業務を事業連合に委託している。このことは2生協にとって同一条件である。

第二は、大学生協としての経営環境条件の差では、宮崎大生協は連合会活動型であるのに対して、大分大生協は「九州7生協除名」問題での被「除名」生協に含まれており、連合会活動型ではなかった。大分大生協は76年～90年の15年間、大学生協連の連帯活動の枠外に置かれていて、客観的条件として、大学生協連の活動環境から遮断されていた。このことは2生協の非同一条件である。

以上の条件は、以下の5.から7.の本論の中で分析する。

## 5. 比較の第1（組織状況検討のための基準その①）

### 事業組織の形成とバランスのとれた民主的執行

#### (1) 大分大生協（68年設立）

69年大学の移転統合が完了後、大分大生協の営業が開始され、72年から専務理事体制がとられた。当初は簡素で、その後79年に食堂・喫茶460席、店舗100坪の施設となった。

76年から、専務理事は中小企業の経営論を学び、80年までの5年間に働き手の要望をふまえて従業員の7割をパート化し、中小企業として従業員が働き続けられる事業経営組織にした。そして、パートも参加する全体会議、店長会議、理事会を月一回実施した。専務理事が運営上留意した点は、理事会は実質参加であり、総代会は委任状ではなく実出席100名以上（定数は140から150名）で成立させることであった。また、事業実務執行組織の中で、民主的運営が進められた。中小規模生協の効率の良い事業構造を70年代から80年代のはじめに作り上げたのである（詳細は仲田2012:p46-47）。大学生協連情報から排除された環境の中で事業運営を確立し、持続的健全経営へ転換した。

その結果は表1でみられるように80年～85年まで単年度経営はBBBBBBと好調であり、86年～89年までCCBCとなったが、累積剰余率は4.1%で、90年、大学生協連に復帰してからの90年～93年はBABBとなり、92年累積剰余率は5.5%であった。経営の安定した中規模生協であり、民主的事業執行による健全経営の生協であった。

理事会のリーダーシップについては、73年から98年まで専務理事を務めた専任専務理事のリードが大きかった。また、理事長に関しては、80年代前半の理事長が、大学教職員との交流を重視して、専務理事を大学教職員とのゴルフに連れ出す等の機会を提供したこと、80年代後半の理事長が、福武会長と会見し、7生協と連合会の和解をリードしたことである。

#### (2) 宮崎大生協（63年設立）

前身の学部毎生協を63年に統一し、設立から25年間、学部の立地条件に規定された分散型店舗で、経営効率の悪い生協であった。63年の法人化と同時に専任専務が選出された。教職員役員の力を借りて70年代前半まで、監事が未収金増加のチェックや改善を行うなど、事業組織の整備を行った（宮崎大生協, 93:p3）。宮崎大生協では、設立以降経営に関する考え方は供給高重視で、78年「会長所感」の提起をうけて以後、教職員の参加を得て赤字でない健全経営への転換をはかった。

宮崎大生協8代目の理事長（79年～83年）は大学移転の文部省認可の年から4年間理事長であった。理事長は「会長所感」に賛同して、学内で「学生生協」から「大学生協」への転換を行い、同時に大学への「甘え」を捨てた「自主努力」を推奨した。大学生協の「自主努力」は、教職員の誰もが賛同する「大義」であり、そのことにより、大学当局の一部にあった「移転統合後に業者競合にする」という動きを止めることが出来た。

ここで、理事長の役割についてふれると、設立以来、理事長は各学部当番制で、助教授が就任していた。77年に、3代目専務理事が恩師に相談し紹介されて、大学に影響のある教授として7代目理事長が誕生した。その人の退任後、前述の8代目理事長が大学の多くの方々の推薦をうけて就任した。その後82年に副理事長制度を設けた。また、87年からの10代目理事長が『30年のあゆみ』を発行した。このように協同組合活動の中

では、専務理事と、歴代の理事長のリードがあったのである。

表1の通り、80年～88年のキャンパス移転の時期の経営状況はCCBCCDDDDという経常剰余の赤字状況であり、キャンパス統合の出発点である89年の累積欠損金率は、-5.4%であった。しかし、その後理事長を先頭にした大学生協改革運動が推進され、その結果は移転終了後に表れた。キャンパス統合終了後、大学会館に店舗が集結し、89年-92年はAABAの単年度経営結果で、累積剰余率は-1.8%に改善された。キャンパス統合後、単年度経営値は好転したのである。

## 6. 比較の第2（組織状況検討のための基準その②）

協同の文化を伴った組合員参加

表3 理事会・監事会の構成・学生委員会

理事会構成		
	大分大生協	宮崎大生協
設立時当初	69年 教職員6, 学生10、生協職員4	65年 教職員8, 学生11, 生協職員3
1987年		教職員9, 院生2, 学生9、生協職員2
2007年	教職員8, 学生8、院生1, 留学生1, 生協職員1 医学部教員・学生は 選出困難な場合あり	教職員7, 院生2, 学生12, 生協職員1
2015年	教員7, 院生1、学生7、生協職員1	教職員7, 院生2, 学生12, 生協職員1
監事会		
設立～2015年	教員2	2名以上3名以内。教員1, 学生2が標準
学生委員会		
設立当初～98	学生委員会は広報部として活動	部局に別れて様々な活動。
99年～08年	ほぼ、0。新学期アドバイザー等は確保	活動の波はあったが、部局は常に存在
11年学生委員	26。(09年9月から再スタート)	1年35、2年16、3年5、4年以上11 計67
15年学生委員	1年12, 2年17, 3年9, 4年6 計44	1年21、2年4, 3年8、4年以上7 計 40

注1 大分大生協は江崎聞き取り、南條聞き取りおよび議案書にて作成。

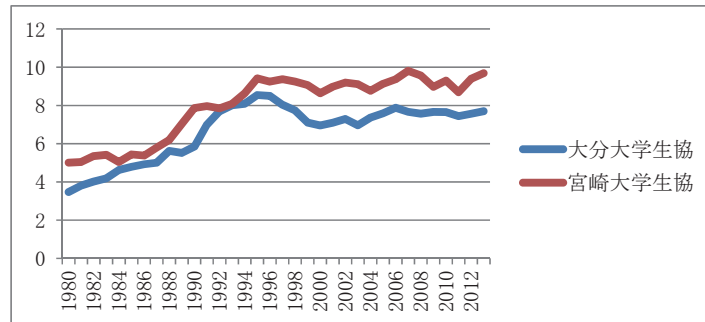
注2 宮崎大生協は『30年のあゆみ』、および尻枝聞き取りにより作成した。

理事会の構成、学生委員数の比較は上記のとおりである。

### (1) 大分大生協

設立時から、初代専務の異動までの25年間の理事会構成は変化していない。表3の通り理事会に生協職員4名（専務理事、購買店長、食堂店長、パート代表）も参加している。学生委員会は事業実務組織<sup>(3)</sup>の中の広報部として位置づけられており、学生組合員階層の要求を協同の力で実現する組合員組織の役割は明確でなかった。大学生協連の組織方針が階層別組織委員会を重視するようになったのは、70年代からであるから、76年に大学生協から除名された大分大生協には階層別組織委員会を重視する組織方針はとられていない。80年代半ばまで総代会は抽象的議論で終始した。76年から90年の「九州七生協除名」の期間は、大学生協連からの情報が遮断されていた。70年代後半から80年代、大学生協連の中では教職員の交流活動によって、物事を協同で解決する文化が広がっていたが、その状況から遮断されていた。そのため、この期間は組合員の日常活動は活発でなかった。組合員が協同で要求を実現して行く協同の組織文化は育っていなかったのである。そのことは99年-2007年の学生委員会の不在によって、組合員の生協活動に対する参加は低下し、組合員間の協同性は低下していたことにつながって、経営に影響する。

図1 2生協 供給高推移(単位億円)



注1 全国大学経営資料No38～No151および大学生協連提供資料および大分大生協総代会議案書を使用して筆者作成。

表4 一人当たり利用高推移(単位万円)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
大分大生協	13.5	13.5	13.5	13.3	12.4	12.7	12.7	12.3	12.5	12.4	11.9	12.2	12.5	13.1
宮崎大生協	17.1	17.9	17.1	14.7	14.9	17.3	17.8	17.1	15.5	15.9	14.9	16	15.9	15.9

注1大学生協連経営資料118～151および大学生協連提供資料より筆者が作成。

この間の経営業績は前掲の表1に見られる通り、92年までは安定しており、94年から98年単年度経常剰余がマイナスとなるが、全国状況と同じ傾向である(仲田2014:p189-190)。しかし、累積剰余を維持している。だが、図1の供給高は、90年から数年同額で、それ以外の時期では、2生協は2億円前後の差がある。例えば、90年の大学生協連復帰まではコープ商品の入荷なしなどの仕入れ条件の差があるが、キャンパス人口、周辺状況、店舗状況が、90年以降同条件である。それは、表3のように一人当利用高の差として表れている。一人当利用高の比較は、組合員の生協事業選択と生協利用という参加の度合を表現しているといえる。

大分大生協の事業は専務理事の交替後、3次の中期計画(99-2001年、2002-2004年、2005-2007年)で進められた。10年間、学生委員会の不在に気付かなかった(南條2010:p52)という「協同の文化」状況であった。表1に見る通り、99年-2007年の単年度経常剰余率評価はCCBAABAADで、効率化による単年度事業の値はプラスで高かった。しかし、2008年から経常剰余はマイナスを続けた。その後、大分大生協では、学生委員会の重要性に気づいて、これを復活させ、2008年秋新中期計画に着手した。その後、協同の組織文化を育成しながら、2014年に累積赤字を解決する。

## (2) 宮崎大生協

理事会構成は表2の通りである。学生委員会は80年代までは少ない人数の年度もあったが、総代とともに活動することで組合員活動を行っていた。80年代後半から学生委員会は質量ともに、活発になった。2007年には53名で活動していた。

一方教職員組合員の活動参加の広がり、理事長が学内で大学生協の意義を訴えたことから始まる。80年代後半から90年代、宮崎大生協には教職員理事の理事会議が存在した。

キャンパス移転時の組織文化形成の役割を担ったのは、教職員活動で編集発行された『思い出のキャンパスアルバム』である。教職員理事経験者15名で編集委員会が構成され、200名近い卒業生・教官から原稿や写真が集まった。生協の場を生かして85年に発行された。協同の精神での活動は、組合員の要望と一致し、大学構成員に貢献した。これが、協同で問題解決にあたる「協同の文化の実態その1」である。そして、この『アルバム』作成が、93年発行の『30年のあゆみ』に発展した。『30年のあゆみ』は、生協の役割の明文化で、『30年のあゆみ』の編集・発行が、「協同の文化の実態その2」である。

宮崎大生協理事会は70年代の累積赤字と80年代のキャンパス移転時の累積赤字を組合員に訴え続けた。そ



の訴えに応じて、各階層組合員、特に元理事などの教職員組合員が様々な活動を行った。その時々、理事会をリードした教職員理事や生協職員の数人は宮崎大学出身者で、学生時代には学生生活を生協に支えられていた。理事会は累積赤字を協同で解決し、協同組合の運営で学生組合員を育む集団であった。累積赤字を協同で解決することは「協同の文化の実態その3」である。

この「協同の文化」が、組織文化の普遍的価値規範として宮崎大生協（理事会）の中に存在し、2004年の独法化後に処理すべき必要事項に、組合員意識を介して、宮崎大生協理事会を対処させた。そして、宮崎大生協から2004年に大学への提案（内容は後述）がなされ、大学構成員として合意できる「大義」（衆目の認める大切な意義）となって大学の中で受けとめられた。

図1の供給高のグラフは、2生協の供給高の推移である。宮崎大生協は、組合員の意識の高さを反映して、95年以降、大分大生協との供給高の差を生み出している。これを宮崎大生協の2004年当時の専務は「大分大との差は学生委員会の存在だけでなく協同の組織文化である」と述べている。（深見2011.聞き取り）。

表1をみると、宮崎大生協は2004年の独法化の前年に経営構造を変革し、99年から2004年まではCCAABCで、大分大生協と殆ど同じ経営状況となり安定している。だが、その組織状況は異なっていた。宮崎大生協では大学構成員である教職員理事の役割を介して、大学の変化を認識し協同の力で独法化について早期の準備を始めた。組織の総力をあげて対応したことは「協同で解決する協同の文化」である。そして、宮崎大生協では、独法化にむけて生協事業の質的变化をもたらすビジョンを確認し、大学との協議の準備を整えたのである。

## 7. 比較の第3（組織状況検討のための基準その③）

ビジョンをもった大学との対等な信頼関係

### (1) 大分大生協

大学との関係では、68年設立は大衆団交で決着したが、79年厚生施設設置時の大学側の厚生課長、会計課長、事務局長の理解があった。このため、90年代末まで大学厚生施設への生協以外の参入は全くなかった（江崎2014：聞き取り）。専務理事は教職員理事の支えを受け、大学関係者のほとんどと顔見知りになった（江崎2011：聞き取り）。その後、専務交代の99年から大分大生協は3次の中期計画を組んだ。経営の効率化は進み、経常剰余はプラスを保つことが出来た。大学とは、施設貸与を受けているだけでなく、大学に頼らない「赤字でない生協」という対等な関係であって、大学から役割分担された関係であった。

しかし、2004年の独法化という大学の変革に対して、後述する宮崎大と比べて、大学の対応は遅く、大分大では、文部科学省政策の業者競合策がとられた。生協は前述の通り、中期計画3次を組み、事業効率を向上させることを中心とした組合員参加のない、事業展開で対応した。2007年に就任した新専務は、大学との間の4つの課題、「大学との協定書と業務委託契約書の締結」、「大学からの医学部への出店依頼」、大学当局の「学内へのコンビニ導入の入札に対する対応」、「開店以来初の大店舗改装」に、「急ぎ受動的に対応した」と述べている（南條2010:p51）。その内容は、2007年と2008年、それまで蓄積して9.1%あった累積剰余を投資して、79年以来の店舗改装と医学部出店を行ったというものである。

表1でみると2005年-2013年はAAEDDDCCDという単年度経営状況で、2013年の累積欠損は-2.0%である。事業業績は2007年から後退が始まった。店舗改装・医学部店設置の投資と大学側のコンビニ併存策が原因であった。コンビニとの併存策を克服するために、生協理事会は学生委員会を再スタートさせ、営業時間を延長し、利用条件の改革によって利用者増を追求した。その結果、2014年経常剰余金をプラスにし、総代会で、法定準備金の取り崩しの承認を得て、累積欠損金を累積剰余金に変えた。（大分大生協総代会議案書2012-2015）

### (2) 宮崎大生協

81年前後の事業活動は「大学構成員一体となって生協存続をかけて運動した」（宮崎大生協93：p10）と、当時の大学当局者である学生部長が明言している「移転時の大運動」となった。キャンパス移転時の理事長を中心とした動きと理事会の総意が大学の全構成員に支持されて、宮崎大生協は「移転後も生協が運営する」ことが確認された。このように「業者不要」で学内の意思をまとめ得たことが「協同の文化の実態その4」である。

宮崎大生協は、2003 年の医科大学統合、2004 年の独法化実施前に、2002 年 8 月に大学独立法人化に向けた課題を生協内で 18 項目に整理した（深見 2007：p35-36）。さらに、「生協といえども選ばれる事業体」という認識の下で、自己チェックを行い、事業の質の向上をはかった。競合政策導入などの 5 つの状況分析、組合員に還元できる投資力の確保などの 7 つの経営目標、魅力ある店づくりなどの 6 つの事業内容目標である<sup>(4)</sup>。それらをもとに、2003 年 5 月の総代会で 3 つの使命と 9 つの方向が決定された。組織内で課題改革する意思決定が完了しており、生協は大学からの生協に対する要請に、対応が可能であった。この準備の早さは、大学構成員であり、生協組合員である大学教職員に蓄積されたもので、これは先に示した協同で物事を解決する「協同の文化としての実態その 5」であった。これによって、大学の取り組みを支援する事業活動として、旅費清算システムと図書館選書システムを提案し、それは、2006 年度から導入された。こうした大学生協の努力によって、大学生協が学内厚生施設として大学に最適であることが大学の意思として決定された。

表 1 をみると、2005 年-2013 年の 9 年間は AAABAAAAA で単年度経常剰余率で 1.0 以上を出し続けた。その結果、2013 年には累積剰余で 10.4%を確保している。

## 8. 健全経営のための組織状況の点検基準と 2 生協

### (3) 健全経営のための組織状況の関係・大分大生協の場合

#### ① 事業組織の形成と民主的執行

72 年に専従専務理事体制をとり、25 年間専務が交代しなかった。初代専務は規模に合った効率の良い事業組織を 79 年までに形成し、パート職員も日常事業実務組織に参加する民主的事業運営を前専務が交代するまで行ってきた。しかしながら、理事会のリーダーシップについては、大分大生協では設立から 2007 年まで教職員の運営参加は理事としての活動に留まっていた。

#### ② 協同の文化を伴った組合員参加による民主的意思決定

80 年代半ばまで総代会では抽象的議論で終始したし、90 年まで「九州 7 大学生協」除名のために、大学生協連からの情報断絶の期間であったため、日常的組合員活動は育ちにくかった。組合員活動の弱さは 99 年～2007 年の学生委員会不在状況に表れ、宮崎大生協と比較しての組合員一人当たり利用高の差として表れている。経営は安定していたが、長期にわたるこの組合員活動面の弱さにより、大学の独法化という大きな環境変化に適応する協同の力を発揮することができなかった。

独法化対応後の 2008 年秋から協同の文化を伴った組合員参加が前進した。「大学生協とは何か」から組み立てた 4 つのビジョン a.魅力ある大学づくりへ貢献する生協 b.福利厚生全般をサポートする生協事業 c.学生の学びと成長をサポートする生協事業 d.組合員の事業を実現する生協、をもって、第 4 次中期計画を 3 ヶ月の組織内討議でまとめた。ここから大学生協の意義を確認し直し、組合員参加を前面に押し出した組織運営をすすめていったのである。

#### ③ ビジョンを持った大学との信頼関係

設立以来、大学とは健全経営の、役割分担された信頼関係であって、2004 年の大学の独法化まで安定的な関係であった。独法化への対応が遅れた 2007 年、大学との協議によって、医学部出店、本部キャンパス施設的大幅改善への投資、業者併存策導入に対応して、法定準備金以外のすべての累積剰余を設備等に投資した。

#### ④ 現在の経営状況と組織状況の影響度合い

2008 年以降、前記ビジョンを正面におき、様々な利用改善を行い 2012 年から客数増を徹底して目標にし、組合員の事業運営参加を求め続けた。その結果、2014 年は、前年比 4.9%の供給高増、5.8%のその他の事業収入増となった。単年度経常剰余は A 評価に回復し、2014 年度末総代会で、法定準備金の取り崩しの承認を得た。そして、累積欠損金を累積剰余金とし、今後の事業活動を進められることになった。大分大生協は、組織状況の点検基準の①はもちろん、点検基準の②、③を 2008 年から強化した。その結果、2014 年度決算で単年度赤字を克服しながら、累積欠損金もなくなった（大分大生協総代会議案書 2015）。

従って、健全経営のための組織状況の点検基準①、②、③は大分大生協の健全経営に関しては適合している

ということができる。

#### (4) 健全経営のための組織状況との関係・宮崎大生協の場合

##### ① 事業組織の形成と民主的執行

宮崎大生協は、学部毎の生協を 63 年に統合して設立し、同時に専従専務理事体制をとって、分散キャンパスの店舗運営を行ってきた。しかし 70 年代、供給高重視の事業運営（供給は伸びても未回収金の増大、督促の不備など）で赤字経営の解決が課題となっていた。78 年の「会長所感」を受けとめて生協は、「教職員重視の大学生協」への政策転換をはかり、大学の一部から出てきた「統合後業者併存が必要」という声を、運動によって、「業者不要」という組合員および大学との合意とした。その結果、移転統合後、経営状況は、89 年累積欠損率-5.4%から、92 年-1.8%まで回復したのである。

##### ② 協同の文化を伴った組合員参加による民主的意思決定

宮崎大生協では、教職員の理事経験者が委員会をつくって必要なことを協同で解決した。

宮崎大生協では 80 年代に 3 つ、「思い出のキャンパスアルバム編集発行」、「キャンパス統合後の「業者不要」合意の形成」、「累積赤字を組合員と克服する」、90 年代の「30 年のあゆみの編集発行」、2000 年代の「大学独法化に対する早期準備と大学対応」という 5 つの協同の文化の根拠となる実態があった。そして、教職員組合員の文集など、組織文化の継承に力を注ぐための組合員参加は組織の力を強めた。

##### ③ ビジョンを持った大学との信頼関係

宮崎大生協では独法化という大きな変化に「生協といえども選ばれる事業体に」と自己チェックを行い、生協独自の課題を早期に明らかにした。また、「競合策を取るべきでない、選ぶなら生協である」という選択を大学構成員ができるよう組合員の合意を形成した。そして、2004 年度の独法化を前に、大学の中期計画に沿う形で学内福利厚生担当者としての生協の計画が認められ、大学との協定書締結が成された。

##### ④ 現在の経営状況と組織状況の影響関係

宮崎大生協は、大学会館に施設がまとまった 89 年から 94 年の 6 年間、全国の教職員組合員活動と交流しながら、単年度経営を安定させ、累積欠損金を減少させて経営を回復させた。しかしながら、90 年代の経済不況の影響をうけて、図 1 の通り供給高が一挙に減少していく。そこで、宮崎大生協は独法化という変化に、大学生協連の 21 世紀委員会の答申をうけたより厳しい自己チェックを行い、ビジョンとアクションを提起した。そして、総合的事業の取り組みに、組織状況点検基準①、②、③を これまで以上に重視した（深見 2007）。その中で、②の組合員参加、③の大学との信頼関係の動きを通して、表 1 の通り 2001 年以降、安定した経営状況を示している。従って、健全経営のための組織状況①、②、③は宮崎大生協にとって有効であるということができる。

## 9. 結論

以上のように、大分大生協と宮崎大生協の経営比較を通して、大学生協の健全経営とその組織状況の関係を明らかにしてきた。

#### (1) 客観的条件の差の検討（「九州七生協除名」の影響含めて）

① 大学キャンパスの統合時期の差 10 年は、大分大生協には経営効率の好条件として影響し、宮崎大生協には、施設効率の悪条件として 88 年まで経営を圧迫してきた。その影響は表 1 に表れている。

② 「九州 7 生協除名」（76 年～90 年）の期間に、大分大生協は、次のような影響を受けた。一つにはコー

ブ商品が入荷しないという仕入れ条件の差が供給高に影響した。さらに、その期間の連合会連帯活動からの情報断絶は、大分大生協にとって、大学生協における協同の文化を伴った組合員参加の活動に弱さを生んだ。このことは宮崎大生協との比較による組合員一人あたり利用高の差として表われているといえよう。更に、組合員、殊に、教職員組合員の参加の弱さに影響した。それは 2004 年まで経営に直接的影響は見られなかったが、大学の独法化という環境変化の際に影響するようになった。大学の大きな環境変化に対して学生組合員、教職員組合員が協同で立ち向かうことが遅れた。そのことによって、大学のコンビニへの依存策が導入された。

- ③ 2008 年からの大分大学における生協・コンビニ併存策の影響で、一度に発生した設備投資に見合う供給増を確保出来ず、経営を 2007 年から 2013 年まで悪化させた。しかし、学生委員会の復活、ビジョンある大学との関係づくりという組織状況の確立により、2014 年には累積赤字を克服することとなった。この結果から、組合員参加の主体的組織状況が重要性であることが明白であることがわかる。

## (2) 2 生協の経年、健全な経営状況と組織状況の点検基準の関係

前節 8 で明らかになったように、2 生協にとっては、4 つの健全経営のための組織状況の点検基準が有効であることを確認することができた。くり返しになるが、① 健全経営を求めて、組織運営執行の中心である理事会がリーダーシップをもち、事業実務組織と組合員組織<sup>(4)</sup>の力を民主的に発揮させていること。② 組合員に向けた広報が十分であって、組合員組織・組合員が協同の文化を担って運営に参加し、理事会での意思決定に関わっていること。③ 各生協が環境に適応し、ビジョンをもち、大学との信頼関係で対等に話し合っていること。④ 事業に関する大学生協連の組織内組織である、事業連合と各生協理事会が対等であることである。九州の 2 生協にとって、④の事業連合との対等な関係については九州事業連合が 90 年発足の組織であるから、対等性は保障されている。この 4 つの主体的組織状況がバランスよく存在することが、2 生協の持続的健全な経営には必要な条件であったのである。

### 注

① 大学生協事業の統一可能部分を効率化するためつくられた大学生協連内の組織内組織である。

② この問題は、水道光熱費の国庫負担要求運動で不払い戦術をとった熊本大生協が大学と対立し、大学から提訴された（70 年 12 月）。このことをめぐって、各大学生協間の意見の対立が暴力沙汰に発展し、様々に絡まって長期化し、76 年 3 月全国大学生協連臨時総会で九州 7 大学生協が「除名」される事態となった。その直後の 19 回総会で、福武直が会長に就任し、このことを不幸な出来事として、解決に努めた。その後、長期間に亘る裁判を経て、90 年和解が成立し、大分大生協を含む 7 大学生協は大学生協連に復帰した。本稿では、その被除名生協と連合会活動生協であった九州の 2 大学生協を取り上げた。

③ 大学生協は事業運営組織とともに、階層別（組合員）組織が存在し、組合員組織を運営していることが特徴である。そこで、事業運営組織を本稿では事業実務組織と表現している。

④ 詳細は紙数の関係で省略した。

### 引用文献（ABC 順）

出口将人 『組織文化のマネジメント—行為の共有と文化—』 白桃書房, 2004, pp120-126.

深見隆久 「新ビジョンの実践に向けて」 大学生協経営資料 No. 137, 2007, pp34-41.

福武直 『大学生協論』 東京大学出版会, 1985, pp30-39.

宮崎大学生協 『30 年のあゆみ』 宮崎大学生協同組合, 1993, pp1-20.

宮崎大学生協同組合総代会議案書, 2015.

仲田 秀 「O 大学生協における事業組織の成立と経営の組織論的分析」 法政大学大学院紀要, 第 68 号 2012 : pp41-54.

仲田秀 「大学生協事業 30 年間の展開過程」 法政大学大学院紀要, 第 73 号, 2014 pp177-197.

南條 晃 「第 4 次中期計画作成と現在の実践状況」 大学生協連役員室広報・調査グループ 『大学生協経営資料』 No149, 2010, pp51-56.

大分大学生協同組合通常総代会議案書, 2012, 2013, 2014, 2015.

吉田忠 「大学生協経営論・その現状と問題」 『阪南論集社会科学』 第 27 巻第 1 号, 1991, pp31-48

---

pp36-41.

全国大学生生活協同組合連合会『大学生協経営資料』38, 1981～全国大学生生活協同組合連合会,『大学生協経営資料』150,151, 2011.

引用資料（ABC 順）

江崎博幸「まんが大分大生協史」作画／ねびまさる CD, 1987.

江崎博幸氏聞き取り（2011. 8. 8）西南学院大学生協住まいの売り場にて。（2011. 8. 17、8. 29）メールにて。（2014, 9, 22～25）メールにて。

深見隆久氏聞き取り（2011. 11. 26）電話及びメール。

宮崎大学 <http://www.miyazaki-u.ac.jp/guide/history/history> 2015. 6. 12.

南條晃氏聞き取り（2011. 8. 6.）熊本大学 PC カンファレンス会場にて。（2015. 9）その後メールにて。

大分大学 <http://www.oita-u.ac.jp/category/enkaku.html> 2015. 6. 12.

尻枝太氏聞き取り（2015. 9）メールにて。